



GÖTEBORGS UNIVERSITET
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

Medarbetarsamtal

- om tillvägagångssätt, rutiner och motivationshöjande faktorer för medarbetarsamtal på Alviva AB.

Examensarbete för kandidatexamen i personalvetenskap 15 hp,

Malin Nilsson

Natalie Schoultz

Handledare, Ulrika Lundberg

Juni 2010

Abstract

Examensarbete, kandidat:	15 hp
År:	2010
Handledare:	Ulrika Lundberg
Examinator:	Kristina Håkansson

Vi har i denna uppsats gjort en fallstudie kring hur rutiner och tillvägagångssätt för medarbetarsamtal ser ut på ett företag inom företagshälsovården, Alviva. Bakgrunden till att vi genomfört studien är, förutom ett intresse hos oss att lära oss mer om området, att det på företaget framkommit att en tredjedel av medarbetarna inte upplever att medarbetarsamtalen fungerar optimalt.

Vi definierar medarbetarsamtal som ett systematiskt samtal mellan medarbetare och chef som syftar till planering och ett ömsesidigt utbyte av information. Medarbetarsamtalet bör också innehålla en utvecklingsplan för medarbetaren och är ett sätt att se hur medarbetaren presterar i relation till företagets övergripande mål.

Syftet med vår uppsats var att undersöka hur tillvägagångssättet ser ut och hur det av medarbetarna upplevs fungera samt att se om det finns någon koppling mellan medarbetarsamtalen och arbetsmotivation. Vidare ville vi även undersöka vilka betydelsefulla faktorer medarbetarna ser i medarbetarsamtalen och vilka förbättringsförslag de önskar. För att ta oss an uppgiften har vi dels granskat dokument samt genomfört ett flertal intervjuer med medarbetare på företaget. Vi har genom analysmetoden meningsinnehåll sedan analyserat det resultat vi fått fram med hjälp av ett antal teorier. De teorier vi tittat närmare på berör medarbetarsamtal, mål och målstyrning samt motivation med inriktning på arbetsmotivation.

På företaget Alviva använder man sig av datasystemet PBP, Personal Business Plan som hjälpmedel för att genomföra medarbetarsamtalen. Systemet är uppbyggt på så sätt att medarbetaren själv sätter upp personliga och affärsmässiga mål som sedan tillsammans med chefen följs upp cirka två gånger per år. Vi har funnit att medarbetarna är positivt inställda till att man på företaget genomför medarbetarsamtal men att dessa kan förbättras. Exempelvis efterfrågar medarbetarna mer konkret feedback från sin chef och en flexibilitet i strukturen. Merparten av medarbetarna upplever att medarbetarsamtalen inte fungerar motivationshöjande vilket inte stämmer överens med det antagande vi satt upp. Vi har dock med hjälp av våra teorier funnit att medarbetarna lyft fram ett antal faktorer som betydelsefulla i medarbetarsamtalen som i sig kan verka motivationshöjande.

Vi tror inte bara att medarbetarna kommer bli mer motiverade till sitt arbete utan även att medarbetarsamtal kan vara ett sätt att föra verksamheten framåt där medarbetarsamtalen kan fungera som en arena för ömsesidig feedback inom arbetsgruppen.

Kodord

Medarbetarsamtal, Motivation, Feedback, Mål, Kommunikation.

Tack till...

Vi vill rikta ett stort tack till vår handledare på Alviva, Anette Forsberg, för att hon öppnat en dörr åt oss vilket gjort det möjligt att genomföra denna undersökning, och för det förtroende hon och Alviva gett oss. Genom hennes hjälp har vi fått möjlighet att utforska ett spännande område som har stor relevans för vår framtida yrkesroll som personalvetare. Utan de personer vi fått lov att intervjua hade denna uppsats inte varit möjlig att genomföra, därför vill vi rikta ett stort tack för den öppenhet och ärlighet som visats för oss. Vi vill även tacka vår handledare, Ulrika Lundberg, som gett oss värdefulla tips och råd på förbättringsförslag i och kring vårt arbete med uppsatsen.

Sist, men inte minst, vill vi tacka varandra för ett gott samarbete och en rolig och lärorik tid tillsammans. I svåra stunder, då vi varit nära att ge upp, har vi varit mycket tacksamma för att vi kunnat peppa varandra då vi under resans gång varit två som delat bördan men också glädjen. Vi vill också passa på att tacka våra nära och kära som coachat oss under denna period.

Göteborg, 2 juni 2010

Malin Nilsson

&

Natalie Schoultz

1. Innehållsförteckning

1. Innehållsförteckning	1
2. Inledning & Bakgrund	3
2.1 Syfte	4
2.2 Företagsfakta	4
2.3 Alvivas genomförande av medarbetarsamtal via PBP- systemet.....	4
2.3.1 Om kompletterande underlag vid PBP- samtal.....	6
3. Tidigare forskning om medarbetarsamtal.....	6
4. Teori.....	7
4.1 Medarbetarsamtal.....	8
4.1.1 Definition	8
4.1.2 Syftet med medarbetarsamtal	8
4.1.3 Förberedelse.....	9
4.1.4 Genomförande	9
4.1.5 Uppföljning	10
4.2 Målsättning.....	10
4.3 Motivation	11
4.3 Antagande	13
5. Metod	13
5.1 Vetenskapligt perspektiv	13
5.2 Fallstudie	13
5.3 Kvalitativ metod	14
5.4 Litteratursökning	14
5.5 Datainsamlingsmetod.....	15
5.5.1 Urval	15
5.5.2 Den kvalitativa forskningsintervjun.....	15
5.5.3 Utformande av intervjuguide	16
5.5.4 Genomförande av intervjuer	16
5.6 Etiska aspekter	17
5.7 Kvalitativ dataanalysmetod- analys av meningsinnehåll.....	17
6. Resultat.....	17
6.1 Medarbetarnas upplevelse av tillvägagångssättet och motivation	18
6.2 Betydelsefulla faktorer	21
6.3 Medarbetarnas förbättringsförslag.....	22
7. Analys	24
7.1 Medarbetarnas upplevelse av tillvägagångssättet och motivation	24
7.2 Betydelsefulla faktorer	26

7.3 Medarbetarnas förbättringsförslag.....	26
7.5 Sammanfattning	28
8. Diskussion och slutsats	28
8.1 Resultatdiskussion	28
8.2 Metoddiskussion	30
9. Källförteckning.....	32
9.1 Information om och från Volvo	33
10. Bilagor.....	34
10.1 Bilaga 1: Mail till respondenter	34
10.2 Bilaga 2: Intervjuguide.....	35

2. Inledning & Bakgrund

I detta avsnitt kommer vi redogöra för varför vi valt att forska på området medarbetarsamtal. För att introducera läsaren i området följer sedan en redogörelse för bakgrunden till medarbetarsamtal vilket sedan mynnar ut i vårt syfte. Följt av detta kommer företagsfakta om det företag där vi genomfört vår fallstudie för att ge läsaren en större förståelse för kontexten som vi forskare verkat i. I forskning och teori benämns fenomenet medarbetarsamtal med en mängd begrepp, vi likställer dessa och kommer i vårt eget resultat, analys och diskussion använda ordet medarbetarsamtal.

Vi ville med följande uppsats genomföra en studie på området medarbetarsamtal. Bakgrunden till detta är att vi under vår utbildning på personalvetarprogrammet vid Göteborgs Universitet kommit till insikt om att medarbetarsamtal är ett viktigt verktyg som om det används rätt kan göra mycket gott för en verksamhet. Vidare tror vi att vi som framtida personalvetare i vår yrkesroll kommer kunna dra lärdom av de resonemang och slutsatser vi i vår uppsats kommer komma fram till. Att området än är relativt outforskat fann vi även som en sporre till att titta närmre på området.

Medarbetarsamtalet blev ett begrepp i Sverige på 1960-talet. Det har på senare år skett en förskjutning i syftet med medarbetarsamtal. Tidigare fokuserade man med dessa medarbetarsamtal på planering vilken i sin tur skulle vara bunden till verksamhetens planering. Idag läggs i stället tonvikten på frågor som rör kompetens. Dock är ett syfte idag också att hantera mål och prestationer för medarbetaren i arbetet. En anledning till denna förändring beror troligtvis på den förändring som skett i arbetslivet de senaste 25 åren (Granberg 2003).

Ett flertal författare (Engquist 1994, Ljungström 2001, Hiam 2006) anser att det finns flera aspekter i arbetslivet som kan verka motivationshöjande. Några exempel på hur arbetsmotivationen hos medarbetare kan höjas är att på arbetsplatsen ha en rak och öppen kommunikation, möjligheten till att ge och få feedback samt att som medarbetare känna sig sedd. Vi tror att ett sätt att tillgodose dessa faktorer på arbetsplatsen är genom medarbetarsamtalet. Vi vill därför undersöka om det finns ett samband mellan medarbetarsamtalet och en ökad arbetsmotivation hos medarbetare. Vidare har vi i vår studie funnit litteratur som menar att det i medarbetarsamtalen kan underlätta att följa vissa rutiner och strukturer.

Vi har valt att genomföra vår fallstudie på Alviva, ett företag inriktat på företagshälsovård inom AB Volvo koncernen. Det har ur den årliga medarbetarundersökningen på Alviva framkommit att ca en tredjedel av företagets anställda i region väst på frågan ”Tycker du att dina planerings-/utvecklingssamtal (PBP) är givande?” svarat antingen ”varken ja eller nej” alternativt ”nej”. Vi vill med uppsatsen få en djupare förståelse kring varför situationen ser ut som

den gör och har därför gjort en studie där vi undersökt rutiner, genomförande och de anställdas upplevelser kring medarbetarsamtalen. Vi har valt att göra vissa avgränsningar, att fokusera på medarbetarens perspektiv i medarbetarsamtalen och valt att fokusera på det strukturerade medarbetarsamtalet som bygger på rutiner, tydlig struktur och målsättning.

2.1 Syfte

Studiens syfte var att undersöka hur medarbetarna upplever företaget Alvivas rutiner och genomförande av strukturerade medarbetarsamtal samt att undersöka om och hur medarbetarsamtalen påverkar medarbetarnas arbetsmotivation. Vi ville även undersöka vilka faktorer medarbetarna upplever som betydelsefulla för genomförande och rutiner kring medarbetarsamtal för att se om medarbetarsamtalet kan påverka arbetsmotivationen. Slutligen ville vi se hur rutiner och genomförande kan förbättras och bli mer meningsfulla enligt medarbetarna.

2.2 Företagsfakta

Alviva AB är ett dotterbolag till Volvo AB inom företagshälsovård som bildades 1 mars, 2002 med fokus inom arbetsmiljö, rehabilitering, hälsa, livsstil och utbildning. Företaget har 125 anställda och verksamheter på 11 orter runt om i Sverige uppdelade på tre regioner med huvudkontoret placerat i Göteborg. Det är region Väst som varit underlag till vår fallstudie på Alviva. Alvivas kunder består av såväl små, medelstora samt stora företag, exempelvis AB Volvo, Ericsson och Hedin Bil.

Alvivas affärsidé är att stärka kunderna och deras konkurrenskraft genom Alvivas kompetens om den hälsosamma arbetsplatsen och på så sätt göra denna till en naturlig del av verksamheten. Deras vision är att se till att deras kunder är framstående inom arbetsmiljö och hälsa som kan öka effektivitet och deras attraktionskraft som arbetsgivare. Målsättningen för Alviva blir således att kundens investeringar i hälsa och arbetsmiljö ska vara lönsamma på lång sikt. Företagets anställda har en stor bredd av yrkestillhörighet bland annat läkare, sjuksköterskor, beteendevetare, sjukgymnaster samt administratörer. På företagets hemsida framgår att de strävar efter att ha ett aktivt kunskapsutbyte med högskolor och universitet, att de har ett EU perspektiv genom efterföljande av rådande lagar och riktlinjer. Vidare framgår att de har en samverkan med ett flertal institutioner så som Statens folkhälsoinstitut och Arbetsmiljöverket samt att det har ett både nationellt och internationellt intresse (www.alviva.se).

2.3 Alvivas genomförande av medarbetarsamtal via PBP- systemet.

Följande material är inhämtat ur den intervju vi genomfört med en representant från HR-avdelningen på Alviva (100421) samt det presentationsmaterial vi fått ta del av. Anledningen till detta är att vi vill redogöra för hur det från Volvos sida är tänkt att medarbetarsamtal skall genomföras.

Alviva använder sig av sina ägares, AB Volvo, metoder för att genomföra sina medarbetarsamtal. Inom AB Volvo koncernen menar man att medarbetaren är den som ansvarar för sin personliga utveckling. För att detta ska kunna ske på ett bra sätt är en förutsättning att en konstruktiv dialog som bygger på ömsesidigt förtroende finns. En del av detta är att genomföra utvecklingssamtal som syftar till att skapa en PBP, personal business plan, för medarbetaren. Det övergripande syftet här är att medarbetaren får en strukturerad karriär- och utvecklingsplan som är meningsfull för medarbetaren och som följer företagets överordnade mål och hjälper organisationen att uppnå dessa. PBP är ett webbaserat verktyg för genomförande av utvecklingssamtal samt, som nämnts, ett sätt att strukturera upp den personliga utvecklings och karriärplanen för de anställda (presentationsmaterial Volvo 2009 samt intervju med HR-representant 100421).

Vidare framkom under intervjun med Alvivas HR-representant (100421) att verktyget har som syfte att underlätta den kommunikation som är nödvändig mellan chef och anställd menar AB Volvo. I PBP systemet finns inbyggt en funktion där man säkerställer medarbetarens insikt i företagets övergripande affärs mål (presentationsmaterial Volvo 2009).

Systemet bygger på en årslång cykel som börjar i december/januari då företagets mål satts upp. Detta följs sedan av att chefer definierar/översätter de övergripande målen till att klargöra vad som blir dennes avdelnings mål. Nästa steg i processen blir den del av förberedelsen inför medarbetarsamtalet då medarbetaren med hjälp av chefen bryter ner avdelningens mål. Dessa bryts då ned till den specifika medarbetaren och den omgivande arbetsgruppen. Målen bör enligt AB Volvo vara flexibla och strukturerade. I samma stadium ska även en handlingsplan utarbetas för medarbetaren för att tydliggöra hur målen ska uppnås, prestationsmål ska upprättas som har två inriktningar:

- Personliga affärs mål, de viktigaste målen i direkt anknytning till företagets affärs mål.
- Personliga utvecklingsmål, mål i anknytning till beteende, kompetens och affärs mål.

Målen ska underlätta för medarbetaren att se sin del av helheten samt att utvecklas (presentationsmaterial Volvo 2009).

Nästa steg blir för medarbetaren att sätta upp ovanstående mål i webbverktyget, vartefter chefen tillsammans med medarbetaren justerar alternativt kompletterar dessa mål. Löpande ska sedan medarbetaren ha mindre avstämningar och en schemalagd avstämning med sin chef för att se hur denne ligger till i förhållande till målen senast i september månad under det aktuella verksamhetsåret. Inför denna avstämning är det viktigt att medarbetaren är förberedd och har tänkt igenom hur denne ligger till i förhållande till sina mål. Under mötet bör förväntningar förtydligas mellan medarbetare och chef, vi behov modifieras målen och en dialog förs kring framsteg och hinder för att nå målen. Detta möte avslutas med en markering från chefen i systemet att mötet genomförts. AB Volvo uttrycker att chefen löpande under året ska ge feed-

back och handledning till medarbetaren som hjälp för medarbetaren att nå de uppsatta målen. I slutet av året sker den formella utvärderingen av medarbetarens prestation i form av ett medarbetarsamtal. Under detta samtal sker en målavstämning där man utreder vilka av de uppsatta målen som har uppfyllts alternativt inte gjort det och varför situationen ser ut som den gör. Medarbetarsamtalet behandlar även medarbetarens utveckling och beteende i anknytning till de personliga utvecklingsmålen som tidigare satts upp. Slutligen sker även en totalutvärdering av de prestationer medarbetaren haft under året (presentationsmaterial Volvo 2009). Utifrån intervjun med Alvivas HR- representant (100421) framkom att detta möte ofta innefattar det steg i processen där medarbetaren inför nästkommande verksamhetsår formulerar nya mål.

2.3.1 Om kompletterande underlag vid PBP- samtal.

Utifrån intervjun med HR- representanten på Alviva framkom att företaget har påbörjat framtagande av ett underlag som kompletterar PBP- systemet vid genomförande av medarbetarsamtal. Denna manual behandlar områden som rör uppföljning & arbetsresultat, samarbete & ledarskap samt hälsa & arbetsmiljö (intervju med HR- representant 100421). Då detta ännu inte tagits i bruk och vi fokuserat på de medarbetarsamtal som genomförts under år 2009 har vi ej granskat detta material närmre.

3. Tidigare forskning om medarbetarsamtal

Vi kommer i följande avsnitt presentera tidigare forskning om medarbetarsamtal. Den forskning vi funnit och valt att ta med ger en introduktion till vad som tidigare framkommit under forskning på samtal och medarbetarsamtal.

Vi har haft svårigheter att finna tidigare forskning som rör just medarbetarsamtal. Det finns annan forskning i närliggande områden. Denna forskning rör bland annat samtalet mellan chef och medarbetare och även samtal generellt i arbetslivet, men inte vårt intresseområde, medarbetarsamtals koppling till arbetsmotivation.

Maria Lindgrens (2001) avhandling *Utvecklingssamtal mellan chefer och medarbetare* undersökte interaktionen mellan chefer och medarbetare i medarbetarsamtal. Utifrån analyser av inspelade medarbetarsamtal har Lindgren tagit fram en modell som visar hur deltagarnas positioner och förväntningar formar medarbetarsamtalen. Lindgren fann bland annat att chefer planerar och genomför samtalen på ett sätt som främjar deras egna syften och att chefen i samtalet är en starkare part, trots att tanken med medarbetarsamtalet är att detta skall präglas av ömsedighet. Ytterligare ett tecken på detta är att medarbetarsamtalet till största del endast berör medarbetaren och dennes uppgifter. Vidare framkom i Lindgrens studie att chefen genom användandet av checklistor kontrollerar innehållet i medarbetarsamtalet. En annan viktig aspekt som framkom var att det endast är chefen som förbereder sig, inte medarbetaren. Lindgren visar också att även syftet med medarbetarsamtalet har också varit oklart för medarbete-

ren. Vår studie bygger vidare på Lindgrens resultat bland annat genom att studera betydelsen av förberedelsen inför medarbetarsamtalet, samt målsättningen.

Schou (1991) har studerat arbetsmotivationen hos svenska ingenjörer samt om man kan se ett samband mellan graden av motivation och effektivitet. Även vi undersöker huruvida det strukturerade medarbetarsamtalet med dess innehåll kan bidra till ökad arbetsmotivation hos de anställda på Alviva. Schou (1991) belyser målens funktion och betydelser, vilket även vi undersökt i våra intervjuer med medarbetarna på Alviva. Schou har funnit att medarbetare som fått delta i processen att formulera mål visat på en större vilja att själva uppnå sina egna mål. Schou har även studerat den roll som feedback eller återkoppling har för att påverka arbetsmotivationen, och funnit ett positivt samband mellan dessa medarbetarsamtal och arbetstillfredsställelse. Personer som har medarbetarsamtal med sina chefer varit mer motiverade till arbete än de som inte hade det, och personer som haft återkommande medarbetarsamtal upplevde att de på så sätt fick större delaktighet i målformulering och fick på så vis mer feedback. Personer som har regelbundna medarbetarsamtal hade alltså högre motivation, tydligare mål och fick betydligt mer feedback.

En undersökning (Sandlund, Ohlin-Scheller, Nahnfeldt, Jakobsen och Nyros, 2010) från Karlstad Universitet har tittat på medarbetarsamtalet som modell för jämställd och hållbar tillväxt i ett tjänsteföretag. Resultatet var att majoriteten av medarbetarna är nöjda med medarbetarsamtalet och ca en tredjedel anser att det har en faktisk betydelse. De brister som framkommit är att medarbetare saknar ”mjuka” frågor kring hur man mår och trivs på arbetsplatsen. Slutsatsen var att medarbetarsamtal bör kompletteras med sådana frågor för att ge ett optimalt resultat. Sandlund et al rekommenderar också samtalsmallar att utgå ifrån i medarbetarsamtalet för att medarbetare skall kunna förbereda sig. Studien från Karlstad fokuserade på vikten av strukturerade medarbetarsamtal men främst med balans-i-livet perspektivet. I vår studie är fokus på hur ett strukturerat medarbetarsamtal kan beröra motivation, varför vår studie utökar forskningen om vikten av strukturerade medarbetarsamtal.

4. Teori

Teoriavsnittet inleds med en introduktion kring området medarbetarsamtal. Vi belyser teorier kring förfarandet av medarbetarsamtal samt vilka aspekter som är viktiga att ha i beaktande i ett medarbetarsamtal för att detta skall verka givande. Vi kommer även i detta avsnitt redogöra för vad medarbetarsamtalet syftar till för medarbetaren samt teorier kring motivation och målsättning.

4.1 Medarbetarsamtal

4.1.1 Definition

Det finns ett flertal definitioner på vad medarbetarsamtal innebär. Vi har valt att använda oss av Granbergs (2003) definition: *"Utvecklings- och planeringssamtal är systematiskt upplagda samtal mellan chef och medarbetare för planering, ömsesidigt informationsutbyte och utveckling av relationer"* (Granberg 2003:370). Författaren benämner i sin definition detta samtal som utvecklings- och planeringssamtal och vi har som tidigare nämnts, valt att likställa dessa och kommer systematiskt i uppsatsen att använda oss av ordet medarbetarsamtal.

Lindelöw (2008) utvecklar Granbergs syn av medarbetarsamtalet. Hon menar att medarbetarsamtalet handlar om att ge och få feedback, att gå igenom kommande förändringar och vilken påverkan dessa har på medarbetaren. Det bör innehålla konkreta mål och en utvecklingsplan för medarbetaren och det är viktigt att ha en naturlig struktur. Detta för att leva upp till förväntningar samt att ha en kompetensutveckling som står i enlighet med verksamhetens mål. Granberg (2003) förespråkar även att medarbetarsamtalet bör genomföras enligt bestämda rutiner och att det ofta är formaliserat. Tanken med detta är att särskilja medarbetarsamtalet från de dagliga samtal som sker i organisationen. Även Ljungström (2001) menar att medarbetarsamtalet och uppföljning är en betydelsefull del i samtalet på arbetsplatsen. Ljungström menar även att medarbetarsamtalet bör vara årligen återkommande mellan chef och medarbetare och bör utgå från verksamhetens mål. Före medarbetarsamtalet bör båda parter ha haft tid att förbereda sig och samtalet bör ske som ett samspel mellan chef och medarbetare med ömsesidig respekt. Detta är ett tillfälle att tillsammans utvärdera vad som idag fungerar bra och vad som kan förbättras. Medarbetarsamtalet bör alltså därför också innehålla en åtgärdsplan för det som ska förbättras och hur.

Ett verktyg för kompetensbaserade personalstrategi är medarbetarsamtal då dessa är en viktig del av kompetensutvecklingen för medarbetarna. Vidare menar författare att många medarbetare inte tycker att medarbetarsamtalen fungerar optimalt vilket kan härledas från att man som medarbetare ofta har höga förväntningar på medarbetarsamtalen. Dels vill medarbetaren få återkoppling, bli sedd, få positiv och konstruktiv feedback, samt ge återkoppling till chefen (Lindelöw 2008).

4.1.2 Syftet med medarbetarsamtal

Syftet med att genomföra och följa upp medarbetarsamtal är för medarbetaren flera. Ljungström (2001) menar att ett syfte för medarbetaren är att denne får en chans att visa upp vem den är och vilka kunskaper och kvalifikationer medarbetaren har. Medarbetaren får en chans att jämföra sina personliga mål och visioner med företagets samt se vilka möjligheter till framtida utveckling som finns i organisationen. Vidare syftar medarbetarsamtalet till att dis-

kutera de arbetsresultat som medarbetaren åstadkommit under den senaste perioden. De är även en möjlighet för medarbetaren att ge återkoppling på chefen och dennes roll samt att fastställa resultat och mål som kan uppnås. Medarbetarsamtalen är ett sätt att utvärdera behov av kompetensutveckling (Granberg, 2003).

Engquist (1991) menar att ett sätt att kommunicera är genom medarbetarsamtalen där han menar det lämnar utrymme för medarbetare att bli bekräftad vilket kan leda till personlig utveckling.

4.1.3 Förberedelse

Innan man inför medarbetarsamtal på arbetsplatsen är det viktigt att det är förankrat i organisationen, både hos ledning och hos medarbetare. Om syftet med medarbetarsamtalen inte är förankrat menar Engquist a (1994) att det istället kan medföra negativa konsekvenser och det kan vara svårt att motivera medarbetarna till dessa samtal. Det finns ett antal rutiner att ta hänsyn till innan medarbetarsamtalet äger rum menar författaren. Båda parter bör i god tid känna till att medarbetarsamtalet är inplanerat för att ha en chans att förebereda sig och tänka igenom vad man vill tala om. Engquist menar också att det är viktigt att planera in tillräckligt med tid för medarbetarsamtalet. Det är av betydelse att medarbetarsamtalet präglas av ömsesidighet och det kan vara bra att ha en praktisk plan att hålla sig till. Viktigt är att utrymme ges åt medarbetaren att kunna ta upp det den kan tänkas vilja tala om (Engquist 1994).

4.1.4 Genomförande

Något som kan vara bra att börja med är att prata om innehållet i medarbetarsamtalet, vad man kommer att tala om och i vilken ordning de olika ämnena kommer att beröras. Medarbetaren bör här lämnas utrymme att berätta om vad denne vill tala om eftersom detta är individuellt. Det kan vara bra att under medarbetarsamtalet ha en plan att luta sig mot. En strategi som kan användas är att man börjar med att beskriva den aktuella situationen, hur man skulle vilja att det ser ut, hur man ska kunna uppnå det och med vilka medel (Engquist 1994). Lindelöw (2008) menar att man bör följa en slags struktur i genomförandet av medarbetarsamtal. Ljungström (2001) kompletterar detta genom att säga att medarbetarsamtalet bör följa en viss struktur men att en individuell utformning görs för varje medarbetare.

Under medarbetarsamtalet är fungerande feedback en viktig del. Feedbacken kan vara av olika karaktär. Några exempel på detta är personlig feedback, stödjande feedback, konkret feedback samt förändringsinriktad feedback. Engquist (1994) menar att personlig utveckling kräver också feedback som är hanterbar för medarbetaren. I slutet av medarbetarsamtalet bör en gemensam sammanfattning göras av det som tagits upp under samtalet. Detta görs till stor del för att ge medarbetaren bekräftelse på att man faktiskt lyssnat. Även Mikkelsen (1998) menar

att medarbetarsamtalet bör avslutas med en avstämning, att det råder en ömsesidig kontroll av arbetssituationen och medarbetarens mål och handlingsplaner.

4.1.5 Uppföljning

Vid nästföljande medarbetarsamtal eller uppföljning bör man börja med att se vad som gjorts sedan sist och om de mål man senast satte har uppfyllts (Engquist 1994). I denna fas gör medarbetaren tillsammans med chefen en värdering av medarbetarens prestation under den gångna verksamhetsperioden. Här tittar man på huruvida medarbetaren nått upp till de mål som fastställts för denne under det förgående medarbetarsamtalet. För att smidigast göra detta jämförs medarbetarens prestation gentemot de mål som denne hade fastställt och ser i vilken mån de uppnåtts. Det är vanligt att här någon typ av mät- eller kontrollinstrument, vilket fastslogs samtidigt som målen (Granberg 2003).

4.2 Målsättning

I en målstyrd organisation som Alviva ses målsättning som ett viktigt styrmedel. En stor del av arbetet med PBP- systemet som används på Alviva består i att sätta upp mål, både affärs- mässiga och personliga utvecklingsmål. Målsättningen är en del av förberedelseprocessen inför själva medarbetarsamtalet. Då detta är en del av strukturen i medarbetarsamtalet har vi valt att titta närmare på teori som belyser hur målstyrning går till. Detta även för att se vilken roll medarbetarnas målsättning har för arbetsmotivationen.

Målstyrning innebär enligt Ekstedt och Jönsson (2005) ett arbetssätt där stort utrymme för medarbetarna att själva utforma sitt arbete ges. Författarna menar att ledningen författar långsiktiga mål, så kallade övergripande verksamhetsmål, med koppling till visioner som sedan bryts ned till mål med kortare tidsperspektiv av linjechefer, vanligen kallade avdelningsmål. Vidare menar författarna att det krävs att ledaren eller chefen vid målstyrning har tillit till sina medarbetare samt förmåga att tydligt kunna bryta ned verksamhetens mål till arbetsgruppens nivå. I den aktuella arbetsgruppen krävs vidare en vilja att vara med i nedbrytningsprocessen samt att delta i arbetet med skapande av gruppens och den egna individens mål. En vanlig fallgrop som finns kring mål är att dessa ofta stannar vid att röra ekonomi och besparingar vilket kan upplevas som omotiverade och vara en anledning till att medarbetarna inte anser sig vara berörda av de mål som sats upp på arbetsplatsen (Ekstedt & Jönsson 2005).

Granberg (2003) för resonemanget om medarbetarsamtalet som målstyrning vidare. Han menar att fyra faser kan urskiljas under medarbetarsamtalet. I den första fasen diskuterar man den prestation som medarbetaren åstadkommit under den gångna perioden. Här görs en mätning huruvida medarbetaren uppnått de mål denne satt. I nästkommande fas förs en diskussion kring de mål som medarbetaren inom kommande period skall uppnå. Här belyser författaren vikten av att de mål som fastställs bör vara mätbara då det annars är svårt att utvärdera vad

medarbetaren uppnått. I den följande fasen utreds vilka utvecklingsbehov medarbetaren har för att klara av de mål som ställs upp för denne. I den fjärde och sista fasen formuleras en åtgärdsplan för medarbetaren. I denna plan bör det finnas beskrivet hur medarbetaren skall arbeta för att nå sina uppställda mål inom den kommande verksamhetsperioden (Granberg 2003). Mikkelsen (1998) betonar vikten av målsättning som hjälpmedel i medarbetarsamtalet. Han menar att det under genomförandet av medarbetarsamtalet är viktigt att utvärdera föregående års mål och resultat av dessa. Vidare är det viktigt att författa mål för medarbetaren inför kommande period. Detta innefattar såväl lärande-, utvecklings- och karriärmål.

Målen har ett flertal funktioner enligt Ekstedt och Jönsson (2005). En av dessa är att ge medarbetarna en vägvisare på i vilken riktning verksamheten och dennes eget arbete är på väg. En annan är att utvärdera och planera framåt som en vägledning för fortsatt arbete. Ekstedt och Jönsson tar upp en rad faktorer kring hur mål bör vara utformade, bland annat att de bör vara tydliga, mätbara, integrerade och realistiska samt innebära en förändring för medarbetarna. Även Engquist (1994) belyser vikten av att man under medarbetarsamtalet klargör målen för företaget, organisationen, avdelningen, gruppen och individen. Författaren anser också att man bör titta på hur dessa mål kan kopplas samman och därefter göra en utvecklingsplan.

4.3 Motivation

Då en del av vårt syfte är att undersöka hur strukturerade medarbetarsamtal kan påverka medarbetarens motivation väljer vi i följande avsnitt att redogöra för olika motivationsteorier. Vi kommer introducera ämnet arbetsmotivation och redovisa kopplingen till kommunikation och samtal på arbetsplatsen.

Schou (2007) menar att en viktig del i arbetslivet är arbetsmotivation. Med arbetsmotivation menar man tankar, känslor och beteenden som en individ kan ha till sitt arbete och till företaget. Det finns en rad faktorer som bibehåller och främjar arbetsmotivation hos medarbetare och det bör finnas kunskap om detta inom organisationen för att kunna ha produktiva, kompetenta och högpresterande arbetstagare.

Alvesson och Kärreman (2007) talar också om begreppet arbetsmotivation och belyser olika drivkrafter som människor har i och till sitt arbete. Författarna menar att det inom arbetslivet krävs en kombination av nedanstående typer av motivation för att medarbetaren ska uppnå hög arbetsmotivation. Den första faktorn som Alvesson och Kärreman (2007) menar är av betydelse i arbetslivet är den inre motivationen. Detta är ett individorienterat perspektiv vilket betonar individers drivkrafter och behov. Här menar författarna att Maslow är en erkänd företrädare med sin behovspyramid. Han menar att behov är hierarkiskt uppbyggda i en pyramidform och med självförverkligande som det högsta behovet (Maslow 1970). Ett steg Maslow

talar om är att människor söker efter uppskattning och bekräftelse som Alvesson och Kärreman (2007) menar är en del av arbetsmotivationen.

En annan typ av motivation som Alvesson och Kärreman (2007) påvisar är den som kallas för instrumentell motivation. Detta innebär att individer strävar efter att undvika bestraffning och uppnå belöning. Här har omgivningen en stor påverkansroll exempelvis genom lön och andra belöningar. Författarna menar att en känd talesman här är Vroom och hans förväntansteori som går ut på att individen har en motivationsstyrka som bestäms genom det upplevda värdet hos ett mål samt i vilken grad individen upplever att det är sannolikt att uppnå målet (Vroom 1964). Här menar Alvesson och Kärreman (2007) att målet exempelvis kan vara befordran eller högre lön och fungera som viktiga motivationsfaktorer.

Den tredje typen av motivation som Alvesson & Kärreman (2007) talar om är det som kallas för interaktiv motivation. Här ligger fokus på den sociala dimensionen för motivation och tre motivationsdimensioner lyfts fram. De normer som finns spelar in och ger en vägvisare om hur arbetstagare bör genomföra sitt arbete. Vidare ses ömsesidighet som viktig för motivationen då även den ger vägvisare kring hur personer i arbetslivet bör bete sig, får man exempelvis hög lön upplever man att en motprestation, exempelvis hårt arbete är rimligt. Den tredje faktorn man i den interaktiva motivationen tar upp gäller identitetens vikt för motivationen.

Hiam (2006) belyser vikten av en god kommunikation som en betydelsefull faktor för motivation. Författaren menar att undersökningar med medarbetare visar att de ofta är missnöjda med kommunikationen med ledningen då att denna inte är tillräckligt öppen. Bristande kommunikation ofta en bidragande orsak till att anställda väljer att lämna sitt arbete. Motiverande kommunikation är en typ av kommunikation som syftar till att stimulera de anställdas engagemang. Denna typ av kommunikation bidrar till att göra medarbetare mer motiverade. En förutsättning för att lyckas med en god kommunikation är att finna tid för detta.

Hiam (2008) diskuterar om att ytterligare en väg att motivera sina anställda är att fokusera på målet. Det innebär att man fokuserar på målet man står inför vilket kan bidra till att skapa självmotivation hos de anställda. Vidare menar han att det också är värdefullt att använda feedback eller återkoppling för att motivera medarbetare. Feedback syftar till att hjälpa de anställda att förbättra sina prestationer. För att feedbacken skall uppnå resultat krävs det att den är specifik, korrekt, informativ och kontrollerbar.

Även Köning (2007) tar upp att feedback kan verka höjande för motivationen och menar att *”med konsekvent och regelbunden feedback ökar både produktiviteten och motivationen”*. Hon menar vidare att regelbunden feedback ger motiverade medarbetare vilket gör att medarbetare och chefer utvecklas. Feedback blir enligt författaren en metod för att få medarbetaren

att arbete i enighet med vad ledningen vill och en metod för att se individen och ge denne bekräftelse.

4.3 Antagande

Vi har en utifrån ovanstående teorier gjort ett antagande där vi tror att medarbetarsamtalen kan bidra till att höja medarbetarnas arbetsmotivation.

5. Metod

Vi kommer i detta avsnitt redogöra för hur vi gått tillväga i genomförandet av vår uppsats. Här redovisas vårt vetenskapliga förhållningssätt, vår metod samt vår dataanalysmetod. Ethiska aspekter som tagits i beaktande infattas i detta avsnitt. En diskussion kring vårt tillvägagångssätt finns att ta del av under rubriken "Diskussion" längre fram i uppsatsen.

5.1 Vetenskapligt perspektiv

Som forskare har vi valt att ha en hermeneutisk ansats. Enligt Langemar (2007) är hermeneutik är den kvalitativa inriktningens äldsta metod och syftar till förståelse. Vi har valt denna ansats då vi anser att det material vi samlat in ej kan vara helt neutralt då vi som forskare gör någon form av tolkning. Detta för att vi har en förförståelse som vi anser att vi inte kan bortse ifrån och som kan påverka det insamlade materialet (Langemar 2007).

Vi har under vår insamling av empiri försökt att ha en öppen och engagerad roll, vilket Runa och Davidsson (2003) menar att det är viktigt inom hermeneutiken. Detta innebär att vår roll blir subjektiv, vilket också är typiskt för en hermeneutisk forskare enligt författarna. Forskaren har också friheten att argumentera för olika tolkningar och vilken som kan tänkas vara den bästa. Thurén (2007) pekar också på att man inte får glömma bort sammanhanget. Det är viktigt vid tolkning att försöka förstå detta, att kunna sätta in det som tolkas i dess rätta kontext.

5.2 Fallstudie

Vår undersökning liknar det som Langemar (2007) beskriver som fallstudie vilket enligt författaren är en renodlat Hermeneutisk metod där man tittar på ett enskilt fall. Fallstudier innebär vanligtvis att man undersöker enskilda individer och att mycket information samla in om ett avgränsat ämnet eller fenomen (Merriam 1994), i vårt fall medarbetarsamtalen. Vidare beskriver författaren två kännetecken för dessa fallstudier. Dels brukar de innehålla en avgränsning av vad som ingår i fallet eller studien och vad som inte gör det samt en beskrivning av det aktuella fallet. I vårt fall har vi haft en tydlig avgränsning då vi undersöker medarbetarsamtalen utifrån medarbetarens perspektiv och tittar på dennes upplevelser av samtalet och hur det kan verka motivationshöjande. Vi har också fått en beskrivning till studien, att det inom organisationen varit ca en tredjedel av de anställda som varit missnöjda med sina medarbetarsamtal. Detta har bidragit till en avgränsning inom området och vad vi ska undersöka, medar-

betarens syn och upplevelse av det strategiska medarbetarsamtalet samt vilka förbättringsåtgärder som önskas ur deras perspektiv. Syftet med en fallstudie är att förstå något mer än att förklara det (Evjengård 2009).

5.3 Kvalitativ metod

Vi har använt oss av en kvalitativ metod i vår studie. Enligt Langemar (2007) är den kvalitativa metoden ofta empiristyrd vilket innebär att man samlar in data på ett mer eller mindre förutsättningslöst sätt. Öppenhet i forskningsprocessen är också typiskt för den kvalitativa metoden, med fördel söker man sig här fram och kan ändra sin planering och inriktning allt eftersom arbetet fortlöper. Vi har valt den kvalitativa metoden då vi vill ha en djupare förståelse för området medarbetarsamtal och titta på hur medarbetarna upplever att dessa fungerar. Vi har valt att växelvis använda oss av induktiv och deduktiv datainsamlingsmetod, något som enligt Langemar (2008) kallas för abduktiv metod. Detta har tagit sig i uttryck genom att vi i början av vår studie sökte teoretisk information deduktivt och under arbetets gång kompletterat, induktivt, med ytterligare teorier i enlighet med vårt syfte.

5.4 Litteratursökning

Innan vi påbörjade insamlingen av empiriskt material valde vi att söka efter relevant litteratur inom området medarbetarsamtal. Här hade vi tillgång till litteratur som använts tidigare under programmets gång, vilken vi började leta i. Vi gick sedan vidare med att söka ny litteratur i bibliotekets sökmotor Gunda, där vi fann ytterligare information om medarbetarsamtal. Processen fortsatte med att vi satte oss in i litteraturen och fick vartefter fram olika framgångsfaktorer som är viktiga för ett lyckat medarbetarsamtal, tack vare dessa fann vi fler centrala begrepp för att på så sätt hitta mer litteratur. Vi gick då vidare med att söka litteratur som rörde dessa områden. Vi letade även efter studier som gjorts på området innan för att se vad denna säger och också för att få ytterligare tips på relevant litteratur. Många av de böcker vi läst in oss på och använt oss av är utformade som handböcker eller metodböcker för hur man genomför ett lyckat medarbetarsamtal. Vi anser att det ändå är av relevans att ha med dessa då de berör många av de aspekter som återfinns i systemet för medarbetarsamtal på Alviva samt i den litteratur som redogör för medarbetarsamtal. Vi har även sökt vetenskapliga artiklar i ett flertal databaser. Det har varit svårt att finna artiklar som berör just själva medarbetarsamtalet så där har vi fått söka på ett flertal olika begrepp och även andra områden som berör ett medarbetarsamtal. Vi har använt oss av ett flertal sökord; medarbetarsamtal, feedback, motivation, appraisal talk, communication at work mm. Det är vanligt att sökningen av litteratur inom problemområdet pågår ända tills dess att undersökningen är avslutad (Runa & Davidsson 2003), vilket även varit så i vårt fall. När det gäller källkritik anser Ejvengård (2009) att tillförlitlighet bland annat uppnås genom att ett så kallat oberoendekrav uppnås, detta har vi liksom han rekommenderar uppfyllt genom att vi i största möjliga mån använt oss av primärkällor.

5.5 Datainsamlingsmetod

Silverman (2001) menar att det finns fyra olika typer av datamaterial som kan analyseras med en kvalitativ ansats; observationer, intervjuer, texter & dokument samt ljud- och bildinspelningar. Vi har intervjuat ett antal medarbetare på företaget för att få en förståelse för den subjektiva upplevelsen av medarbetarsamtalen. Detta för att se hur medarbetarsamtalen fungerar samt för att få deras bild av vad som kan förbättras i och kring dessa samtal och för att se hur de upplever att medarbetarsamtalen påverkar arbetsmotivationen. Vi började med att granska systemet för medarbetarsamtalen för att på så sätt kunna utforma en intervjuguide inför intervjuerna med medarbetarna. Detta gjorde vi för att vi skulle kunna ställa relevanta frågor som rör just det systemet som används på Alviva, då det kan se olika ut på olika företag.

5.5.1 Urval

Enligt Johanessen & Tufte (2002) görs det vanligt vis vid kvalitativ forskning, ett strategiskt urval vilket innebär att forskaren väljer vem som ska delta i studien. En metod som författarna talar om är snöbollsmetoden vilket betyder att informanter rekryteras genom att man tar reda på vilka personer som har kunskap inom temat som undersöks och kontaktar sedan dessa. Vi har i vårt fall använt oss av denna metod, då vi genom vår kontaktperson på Alviva fått kontaktuppgifter till medarbetarna på företaget, vilka alla genomfört medarbetarsamtal. Vi har sedan skickat ut mail där vi informerat om vilka vi är och vad vårt syfte med undersökningen är. Vi har i vårt mail efterfrågat fem stycken medarbetare som är intresserade att redogöra för sina åsikter kring medarbetarsamtal och på så vis fått tag i intervjupersoner som har viljan att delta i vår undersökning. Antalet intervjuer utökades under processens gång och slutade med sammanlagt åtta personer. Utöver dessa intervjuer med medarbetarna har vi också genomfört en intervju med en HR-representant från Volvo som är insatt i systemet för genomförandet.

5.5.2 Den kvalitativa forskningsintervjun

Vi har valt att använda oss av kvalitativa intervjuer för att kunna besvara vårt syfte. Detta för att få en djupare förståelse för medarbetarnas upplevelse av medarbetarsamtalet samt hur dessa kan påverka motivationen. Den här typen av intervjuer kännetecknas av raka och enkla frågor (Trost 2004). Det finns ett flertal olika former av kvalitativa intervjuer där vi har valt att använda oss av semistrukturerade intervjuer. Langemar (2008) menar att semi- eller halvstrukturerade intervjuer är vanliga inom kvalitativ metod och innebär att man dels har en frågeguide, som inte måste följas slaviskt, samt att man under själva intervjun har möjlighet att ställa följdfrågor. I semistrukturerade intervjuer finns inte heller krav på att frågorna måste ställas i samma följd utan att man kan ställa dem utifrån hur intervjun utvecklas. Vi har under genomförandet av våra åtta intervjuer med medarbetarna valt att använda oss av semistrukturerade intervjuer då vi ställt samma frågor till alla respondenter men varit flexibla i den meningen att vi kan röra oss mellan frågorna under intervjun. Detta också för att beroende på den intervjuades svar kunna gå vidare med följdfrågor och ej begränsas av att frågorna måste stäl-

las i samma ordning till alla. Vi har dock varit noga med att se till att alla frågor i intervjuguiden är besvarade innan vi lämnar respondenten. Vi har valt att inte redovisa namn, ålder, kön och etnisk bakgrund på våra respondenter då vi anser att det inte är av betydelse för studiens resultat.

5.5.3 Utformande av intervjuguide

Innan vi började med vår intervjuguide (se bilaga 2) hade vi läst in oss på området vi valt att undersöka i vår studie samt det system Alviva använder, PBP. För att vi skulle kunna utforma en relevant intervjuguide utgick vi under genomförandet av denna från vårt syfte. Vi försökte att ha enkla frågor och undvika flera frågor i samma. Trost (2004) tar upp att det kan vara bra att efter den första intervjun gå igenom intervjuguiden och eventuellt korrigera denna. Efter vår första intervju gick vi igenom intervjuguiden och gjorde några ändringar, där vi bland annat delade upp en fråga i några mindre och mer greppbara frågor. Trost menar vidare att de första frågorna kan vara avgörande för hur resten av intervjun kommer att fortgå. Därför valde vi att börja fråga om respondentens bakgrund för att skapa kontakt och en mer avslappnad stämning. Vad gäller reliabilitet och validitet anser att Patel och Davidsson (1994) att man i en kvalitativ undersökning uppnår validitet genom att någon utomstående får granska intervjuguiden innan den används, i vårt fall vår handledare. Reliabilitet kan uppnås genom användande av strukturerade och standardiserade intervjuer menar författarna. Ytterligare ett sätt att öka reliabiliteten är att spela in intervjuerna så att man vid senare tillfälle kan gå tillbaka och granska materialet.

5.5.4 Genomförande av intervjuer

Något man enligt Trost (2004) bör ta i beaktande innan intervjun påbörjas är vilken plats intervjun bör hållas på. Det skall ske privat och utan utomstående åhörare. Vi valde att utföra intervjuerna på respondentens arbetsplats där vi satt i ett enskilt konferensrum. Då vi är två personer som genomfört denna studie har vi valt att båda närvara vid intervjuerna. Trost (2004) anser att det för intervjupersonen kan bli obalans i maktförhållandet om det är flera intervjuare med under genomförandet. För att undvika att respondenten skulle känna sig i underläge har vi därför valt att endast en person intervjuar och en person för anteckningar. Det har vi också gjort för att få en objektiv bild av materialet som framkommer, då vi är två personer som lyssnar och kan uppfatta det som sägs på olika sätt. Vi har också genom detta minimerat risken att missa relevant information då det vid endast en person närvarande är svårt att både lyssna aktivt och samtidigt skriva ner det som sägs. Vad gäller inspelning av intervjuerna så menar Ejvengård (2009) att en fördel med denna är att man lätt kan gå tillbaka till intervjun och lyssna på det som sagts. Då vi efter genomförandet av intervjuerna transkriberat vårt material har vi, vid tillåtelse av respondenten, valt att använda oss av bandspelare.

5.6 Etiska aspekter

Vid genomförandet av vår undersökning och våra intervjuer finns en rad etiska aspekter vi tagit hänsyn till. Trost (2004) belyser vikten av tystnadsplikt och att det är viktigt som intervjuare att informera respondenten om att det man talar om kommer hanteras konfidentiellt. Vi har innan vi påbörjat intervjuerna klargjort för respondenten dennes anonymitet i vår undersökning och vår rapport samt att vi här frågat huruvida inspelning av samtalet är okej eller inte. Vi har här varit noga med att påpeka att inspelningen endast är till för oss forskare så att vi inte skall missuppfatta eller feltolka det som framkommer under intervjun. Vi har också inför intervjun talat om för respondenten att denne har rätt att när som helst avbryta intervjun, vilket Trost (2004) anser vara en viktig etisk aspekt att ta hänsyn till. Vi valde också att poängtera ovanstående aspekter kring anonymitet i det mail vi skickade ut för att få kontakt med respondenter till vår undersökning (Se bilaga 1).

5.7 Kvalitativ dataanalysmetod- analys av meningsinnehåll.

Analysen av den insamlade datan måste enligt Johannessen och Tufte (2002) vara både empiriskt grundad och teoretiskt upplyst. Vi har i vår uppsats valt att analysera våra insamlade data genom att göra en analys av *meningsinnehållet*. I en sådan analys lägger man fokus på innehållet i den insamlade datan, vad som står i dokument samt vad som sägs vid intervjuerna. Ett första steg efter att ha samlat in datan är här att kategorisera upp innehållet med hjälp av kodord, dessa kategorier står för de huvudsakliga teman som återfinns i dokumenten och intervjuerna och ger en överblick över det insamlade materialet.

Vi har följt de steg som enligt Johannessen och Tufte (2002) redogör görs i denna analysmetod. I första steget har vi samlat in data, via intervjuer, som vi transkriberat och på så sätt gjorts till texter. Vi har sedan kodat texterna induktivt, då temana har framkommit ur det insamlade materialet. I nästkommande steg har vi grupperat in koderna i olika teman för att sedan skapa underkategorier där vi kunnat se likheter och skillnader mellan de olika uttalanden som gjorts. För att sedan underlätta för läsaren har vi styrkt dessa kategorier genom att redovisa meningar, citat från de personer vi intervjuat. Detta är enligt Burnard (1991) ett bra sätt att tylliggöra för läsaren. Vi har sedan utifrån de teman och kategorier vi fått fram identifierat mönster och processer som vi anser vara representativa för de uttalanden som gjorts. Det sista steget i analysen av meningsinnehållet består i att analysera de mönster och processer vi fått fram med hjälp av de teorier vi funnit. Detta steg återfinns i analysen.

6. Resultat

I vårt resultat kommer vi redogöra för vad vi ur våra intervjuer samt utifrån den dokumentation vi tagit del av fått fram som svar på det vi velat undersöka i vårt syfte. Vi kommer att presentera resultatet utifrån de olika delar i syftet vi ville undersöka. Alla områden kommer redogöras med hjälp av vår dataanalysmetod, meningsinnehåll, som bygger på resultatredovis-

ning med hjälp av en matrisstruktur. Vi kommer efter varje matris i löpande text redovisa de viktigaste resultaten inom varje område

6.1 Medarbetarnas upplevelse av tillvägagångssättet och motivation

Efter att vi enligt vår dataanalysmetod, meningsinnehåll, transkriberat det insamlade intervjumaterialet har vi ur intervjuerna samt i den dokumentation vi tagit del av funnit ett antal kodord, i matrisen kallat underkategori, som utvecklats till större kategorier under olika teman härledda ur vårt syfte. Kolumnen som benämns med ”mening” belyser värdefulla citat som framkommit i intervjuerna. Första delen vi undersökt och här nedan presenterar ger svar på hur medarbetarna upplever att tillvägagångssättet fungerar och om de anser att medarbetarsamtalen bidrar till högre arbetsmotivation.

Tema	Kategori	Underkategori	Mening
Medarbetarnas uppfattning om tillvägagångssättet.	Struktur & Form	Datasystem pbp	Svårt när systemet är gjort för ett tekniskt företag som Volvo som har en helt annan verksamhet, det blir svårt att tillämpa det fullt ut.
			Jag upplever det som lite väl tekniskt, hela systemet är krångligt.
			Saknar de mjuka delarna som obligatoriska delar i systemet.
			Luddigt kring betygssättningen i pbp- systemet och man inte har med de mjuka delarna blir det väldigt konstigt för mig.
			Jag skulle vilja ha en strukturerad guidning i systemet.
		Struktur	Det är inget fel att ha en struktur men det är viktigt att det blir mer som att följa ett system där annat också kan komma på tal
			Jag gillar att det finns en struktur.
			Disciplinen under samtalet räcker inte till, vi måste hålla oss hårdare till strukturen eftersom vi ibland pratar om annat.
			Skulle önska tydlighet kring vad syftet med systemet och medarbetarsamtalen från företagets håll är.
			Det fodras ju mycket av mig som medarbetare i förberedelsefasen, även av chefen.
		Tid	En timme är tillräckligt
			Samtal bokas in i tid, med tillräckligt bra framförhållning.
		Uppföljning	Uppföljningen är för kort
			Upplever att det går för lång tid mellan de olika uppföljningarna.
	Återkoppling	Öppenhet	Det blir en öppen diskussion och en öppenhet mellan mig och min chef.
		Ömsesidighet	Tillfälle att både ge och få feedback till och från chefen.
		Feedback	Får inte tillräckligt med feedback
			Att ge feedback tillbaka till chefen tror jag beror på vilken relation man har med chefen.
		Kommunikation	Kommunikationen funkar bra och det finns en tillåtelse att prata om saker utanför pbp.
			Jag är nöjd att det finns en kommunikation med chefen och att det inte bara blir under själva uppföljningen

			jag har lätt att ta upp det jag vill och kan tycka till om innehållet, högt i tak och så.
			Att man har ständig kommunikation utanför samtalet är viktigt.
	Mål	Målformulering	Fungerar bra att själv formulera mål
			Har svårt att se kopplingen mellan mina egna mål och Alvivas övergripande mål.
			Bra att dokumentera mina mål så jag kan bli mer medveten om vad jag vill.
		Målanvändning	Borde ha dessa mer aktuella i dagliga arbetet.
		Målbild	Samtalen ger en möjlighet att se om man har samma målbild som företaget har.
Motivationshöjande medarbetarsamtal	Arbets-motivation	Vet inte	Det beror på innehållet, visst är det ett sätt att bli bekräftad, en speciell tid för mig att prata som i sig kan vara motiverande.
		Inte hittills	Den har jag ändå
		Nej	Nej, samtalen påverkar varken av eller till.
			Påverkar inte, är redan motiverad idag och behöver kanske inte mer.
		Ja	Att jag blir tvinga att sitta ner och tänka på min roll och vad jag bidrar med är motiverande. Det blir en viktig stund för feedback och ett tillfälle att utvecklas ihop.
			En positiv del i det hela, det finns inget som är så viktigt som att i arbetslivet som att få och få lämna feedback och att veta att man finns för ett sammanhang.

Angående medarbetarnas uppfattning om *tillvägagångssättet* framkom det under intervjuerna att merparten av medarbetarna har en positiv inställning till att genomföra medarbetarsamtal. Likväl framkom spridda åsikter kring hur genomförandet och formen för medarbetarsamtalet upplevs. I tabellen ovan redogörs för en rad kategorier som medarbetarna hade åsikter om. Vår första kategori är struktur och form. Vid intervjuerna togs datasystemet upp och det faktum att det skapats för dess ursprungliga ägare Volvo som anledning till att PBP enligt medarbetarna inte är fullt anpassad till deras (Alvivas) verksamhet. Medarbetarna upplever att det är svårt att fullt ut föra över systemet till deras verksamhet då de anser sig vara mer inriktad på mänskliga kontakter. Vad gäller underkategorin struktur råder det delade meningar kring om hur hårt man bör hålla sig till denna. De tillfrågade menar att det är bra med en tydlig struktur men att det bör finnas utrymme för att kringgå denna. Alla medarbetare anser att tidsramarna i och kring medarbetarsamtalet är tillräckliga. Dels bokas samtalen in i god tid, det finns tid att förbereda sig samt att tidsåtgången under själva medarbetarsamtalet är tillfredsställande. Uppföljning som är en del av formen för hur medarbetarsamtalet går till vägs upplevs som otillräcklig. Dels har det i intervjuerna framkommit att de kortare avstämningarna mellan medarbetarsamtalen är för få samt att den formella avstämning som genomförs en gång per år är för kort.

I vår nästa kategori återkoppling har det i intervjuerna framkommit att öppenhet mellan chef och medarbetare är viktigt och något som är vanligt förekommande i medarbetarsamtalen. Medarbetarna upplever också en ömsesidighet när det gäller att ge och få feedback från sin chef. Vad gäller feedbacken i sig anses den som en viktig del i medarbetarsamtalet. Medarbetare har påpekat att den feedback som mottas har en del brister. Bland annat har det lyfts fram att den inte är tillräckligt konstruktiv och konkret samt att medarbetarna upplever en avsaknad av förbättringssidor från chef till dem. Möjligheten att kunna ge feedback tillbaka till sin chef ses av alla som mycket god. Samtliga respondenter menar att de har en god kommunikation med sin chef vilket ger en möjlighet att ge och få återkoppling både i och utanför medarbetarsamtalen.

Vår sista kategori i matrisen ovan behandlar området mål där det råder delade meningar. De tillfrågade ser nyttan med att själv sätta mål och arbeta utefter dem men att de anser att det finns svårigheter med att formulera dem. Anledningen till detta är bland annat att medarbetarna upplever att det är svårt att se kopplingen mellan sina egna mål och företagets mål i stort. Vidare menar det att det ligger en svårighet i att sätta upp mål som håller sig inom tidsramen för ett år, vilket leder till att det blir svårt för medarbetaren att följa upp målet. I de fall medarbetare inte upplever att det finns en svårighet i att sätta målen ser de sin del av helheten i verksamheten på Alviva.

Kring *arbetsmotivationen* och om medarbetarna upplever att medarbetarsamtalen är motivationshöjande har vi ur de intervjuer som vi genomfört fått skilda svar. Merparten av de tillfrågade anser inte att medarbetarsamtalen påverkar arbetsmotivationen. Ett par av dessa anser att de redan har en hög arbetsmotivation och att det är andra faktorer än arbetsmotivation som kommer fram tack vare medarbetarsamtalen (se övriga stycken ur resultatdelen).

En av de tillfrågade medarbetarna kände sig vid intervjutillfället osäker på huruvida motivationen påverkas eller inte vid medarbetarsamtalen. Denne lyfte fram att arbetsmotivationen påverkas på ett sätt i och med att man i medarbetarsamtalet blir bekräftad, att det finns en tid för denne att tala ostört med chefen vilket kan ses som motivationshöjande samt att denne har en hög arbetsmotivation men att denne ändå är osäker kring om medarbetarsamtalen är motivationshöjande.

Ett fåtal av respondenterna menar att medarbetarsamtalen påverkar motivationen i en positiv riktning. I de fall respondenter menar att samtalen är viktiga för dennes motivation lyfts det fram att dessa ger en stund ensam med chefen. Här upplevs att man som medarbetare kan fundera kring hur man vill utvecklas och vad man bidrar med till företaget i stort vilket upplevs som motivationshöjande. Denne respondent menar vidare att medarbetarsamtalen är en värdefull möjlighet för medarbetaren och chefen att utvecklas tillsammans. Bland de som an-

ser att medarbetarsamtalen verkar motivationshöjande lyfts även faktorer som att det i samtalet lämnas möjlighet att såväl ge som att få feedback fram samt att det blir tydligare hur man som medarbetare är en del av helheten och därmed får en känsla för om man har samma målbild som företaget har.

Ur den intervju vi genomfört med en representant från Volvos HR -funktion redogjorde denne för att medarbetarsamtalen kan verka motivationshöjande eftersom anställda denne talat med anser att närheten och relationen till chefen tack vare samtalen blir bättre samt att samtalen ger utrymme till att bli sedd och ger möjlighet till feedback och återkoppling. Även att kommunicera, vilket HR - representanten menar är en stor del i medarbetarsamtalen, tycker denne är motivationshöjande.

6.2 Betydelsefulla faktorer

Vårt nästa område rör vilka faktorer medarbetarna ser som betydelsefulla i medarbetarsamtalen, en sammanställning av deras svar ser du i tabellen nedan.

Tema	Kategori	Underkategori	Mening
Betydelsefulla faktorer	Kommunikation	Pratstund	Att man får sitta ner och bolla idéer och önskemål med chefen.
			Vi kan sitta ner i lugn och ro och prata vilket jag gillar
		Ömsesidig feedback	Att vi båda två som medarbetare och chef kan uttala oss om varandra och verksamheten.
			Samtalen innebär möjlighet att för mig och chefen framföra feedback i lugna förhållanden.
	Bekräftelse	Bli sedd	jag tycker det är viktigt att chefen visar intresse för samtalen, då upplevs de och jag som medarbetare som mer viktiga.
			Man vill känna att företaget bryr sig och att företaget bryr sig.
	Mål	Koppling	Det är betydelsefullt att det finns en koppling mellan personliga mål och företags mål.
	Utveckling	Personlig utveckling	Det kallas ju också utvecklingssamtal och det är väl det som är tanken, att det ska bidra till utveckling för medarbetaren.
		Gemensam utveckling	Chef och medarbetare utvecklas ihop så att en helhet finns mellan medarbetare och företags mål.

Ur intervjuerna framkom att medarbetarna ser ett antal betydelsefulla faktorer i medarbetarsamtalen. De tillfrågade nämnde att sitta ner en stund i lugn och ro med chefen som mycket betydelsefullt samt att samtalen ger ett tillfälle för ömsesidig feedback. Vidare framkom att medarbetarsamtalen ger en möjlighet att som medarbetare bli sedd och bekräftad samt att det är värdefullt att chefen i samtalen visar intresse för samtalen och medarbetaren. Även att få upplevelsen av att företaget bryr sig är något som medarbetarna påtalade under intervjuerna.

Ytterligare något som framkom var att det för medarbetarna var svårt att se en tydlig koppling mellan sina egna mål och Alvivas mål i stort. Därför ansåg medarbetarna att en betydelsefull faktor för medarbetarsamtalen är att se en tydligare koppling mellan dessa. Utveckling, både personlig och gemensam, var något som merparten av medarbetarna lyfte fram som viktiga faktorer för ett lyckat medarbetarsamtal.

6.3 Medarbetarnas förbättringsförslag

Vårt sista område rör vilka förslag på förbättringsåtgärder medarbetarna har. För att tydliggöra för läsaren har vi valt att använda samma kategorisering som i vår första matris, på så sätt kan läsaren tydligt följa vad medarbetarna i dagsläget anser jämfört med vilka förbättringsåtgärder de skulle önska kring medarbetarsamtalen.

Tema	Kategori	Underkategori	Mening
Medarbetarnas förbättringsförslag.	Struktur & Form	Datasystem pbp	Lägga in mer personliga frågor, borde ligga för alla eftersom jag anser att det är en naturlig del.
			Jag skulle vilja ha hjälp att lotsas in i systemet och kanske få stöd i att fylla i det.
			det finns inte vad jag mins så mycket frågor om de personliga, det tycker jag borde finnas med eftersom det påverkar arbetet och vice versa.
			Jag känner en avsaknad av mjuka frågor och önskar lite mer allmänna frågor också så man får en helhetsbild.
		Rutiner	Jag skulle önska en bättre förberedelse från chef och medarbetare, att man tydligare går in och tittar på föregående års pbp och följer upp dessa mål.
		Uppföljning	Längre formell uppföljning önskas
			Skulle vilja att det fanns en åtgärdsplan, med datum när saker ska vara färdiga och när mål ska vara uppnådda.
			Skulle vilja att man mer noga följde upp varför det blev såhär och såhär.
			Skulle vilja ha fler avstämningar, man ska inte heller glömma av de små korta avstämningarna i stunden och hur värdefulla de är.
	Återkoppling	Få feedback	Skulle vilja få mer konkret feedback från chefen
			Skulle vilja att chefen satte sig in lite mer i hur jag jobbar.
			Saknar uppföljning om mig personligen.
		Ge feedback	Borde finnas standardiserat som en obligatorisk fråga för alla inom Volvo.

			Jag tycker man behöver feedback och vill också ge det tillbaka till min chef.
		Bekräftelse	Jag vill när jag går från samtalet känna mig peppad och lyft och det gör jag inte.
	Mål	Tydlighet	Att man ska jobba lite mer efter en struktur, att det är dessa mål vi jobbar efter på Alviva. Då hade man mer jobbat ihop som grupp så man känner att vi strävar åt samma håll.
			Lite tydligare att se hur min väg mot företagets ser ut.
		Målsättning	Vidga perspektivet till gruppen och till den här enheten vid målsättningen
			Skulle önska att man satte upp fler delmål så att arbetet med målen blev mer levande.
		Målnedbrytning	Det känns som vi är tre separata delar (medarbetare, Alviva, Volvo) och det beror mycket på hur man kommunicerar ut målen.
			De egna målen kan vara svåra att översätta så man behöver hjälp att konkretisera dem så de inte blir så abstrakta.
			Skulle vilja att man lade mer fokus på utveckling och utbildning.

Under intervjuerna framkom många idéer kring förbättringsåtgärder från medarbetarna. I vår första kategori som handlar om struktur och form önskar medarbetarna hjälp med att förstå och fylla i datasystemet genom att få en tydlig introduktion i systemet. Respondenterna upplever att det finns en avsaknad av ”mjuka” frågor, varför man önskar att sådana frågor standardiseras i systemet och på så vis tas upp under medarbetarsamtalet. Som tidigare framgått anser medarbetarna att tiden är tillräcklig för att kunna förbereda sig men önskar att både medarbetaren själv och chefen är bättre förberedd inför medarbetarsamtalen för att få ut så mycket som möjligt ur dessa. Vad gäller uppföljningen av medarbetarsamtalet önskar flera av de tillfrågade att den längre uppföljningen bör innehålla mer konkreta åtgärder för medarbetaren. Utöver den uppföljningen önskas fler kortare avstämningar för att på så sätt hålla målen vid liv.

Nästa del i förbättringsförslag handlar om återkoppling. Här önskar de intervjuade att chefen var mer konkret i sin feedback genom att inför medarbetarsamtalet sätta sig in i medarbetarens arbete och på så sätt kunna ge mer personlig och relevant feedback. Det framkommer ur intervjuerna även att medarbetarna vill få feedback och även ge tillbaka till sin chef. Ett förbättringsförslag kring detta är att det borde finnas en standardiserad fråga om detta i systemet. Sista delen i förbättringsförslagen rör området mål. Här menar medarbetarna att det finns förbättringar att göra, varav en av dessa önskningar är en tydligare koppling mellan Alvivas mål

och den enskilde medarbetarens, samt Volvos övergripande mål. Denna koppling menar medarbetarna skulle bidra till en större förståelse kring hela gruppens arbete och gruppens bidrag till hela verksamheten. Ett annat förslag som framkommit är att ha delmål att jobba efter i större utsträckning än vad som är fallet i dagsläget. Slutligen önskar medarbetarna hjälp med att konkretisera de övergripande målen för att lättare kunna förstå dem till sina egna mål.

7. Analys

Vi kommer i detta avsnitt analysera det resultat vi fått fram med hjälp av de teorier som redovisats i teoriavsnittet. För att underlätta för läsaren kommer vi använda oss av samma upplägg som i resultatdelen, att redogöra för varje område för sig. Analysen är det slutgiltiga steget i vår dataanalysmetod meningsinnehåll då temana värderas och jämförs med etablerade teorier inom området för medarbetarsamtal. Vissa delar i analysen kommer att beröra liknande områden varför ett flertal teorier och begrepp kommer vara återkommande. Vi anser att områdena har olika fokus vilket är anledningen till detta val.

7.1 Medarbetarnas upplevelse av tillvägagångssättet och motivation

I denna del kommer vi att i analysen medarbetarnas uppfattning av tillvägagångssättet för medarbetarsamtal på Alviva.

Vad gäller medarbetarnas uppfattning kring strukturen och formen av medarbetarsamtalet uppfattar medarbetarna att det är positivt att ha en struktur i och kring samtalet. Flertalet av de teorier (Granberg 2003 och Lindelöw 2008) vi kommit i kontakt med under arbetet betonar vikten av att ha en struktur. Medarbetarna menar att en nackdel med den struktur som finns är att den är för statiskt och styrd. Vi kopplar detta till Ljungströms (2001) teori om att struktur är bra men att denna bör vara individuellt anpassad vid medarbetarsamtal. En del av strukturen i systemet på Alviva är att själv sätta sina mål i datasystemet PBP, vilket medarbetarna anser att det finns svårigheter kring. En svårighet som framkommit är att medarbetarna upplever att det finns en avsaknad av mjuka värden inbyggda i systemet. Vi ser en koppling till Engquist (1994) som lyfter fram att medarbetarna bör ha möjlighet att tycka till om innehållet i medarbetarsamtalet och kunna påverka vad som under samtalet skall behandlas. Flertalet författare (Engquist 1994 och Ljungström 2001) menar att det är viktigt att det avsätts tillräckligt med tid för medarbetarsamtalet, både till förberedelse och till själva samtalet. Här upplever medarbetarna på Alviva att tidsåtgången är tillräcklig för både förberedelse och genomförande. Engquist (1995) och Granberg (2003) menar vidare att uppföljningen är en viktig del i medarbetarsamtalet för att se vad medarbetaren åstadkommit sedan föregående medarbetarsamtal. Det har i resultatet framkommit att medarbetarna anser att denna uppföljning är för kort samt att man önskar tätare avstämningar.

Nästa del i matrisen rör sig kring kategorin återkoppling. Här menar medarbetarna att det finns en öppenhet och ömsesidighet mellan denne och sin chef. Här ser vi en koppling till vad Engquist (1994) säger där han menar att medarbetarsamtalet bör präglas av en ömsesidighet mellan chef och medarbetare. Medarbetarna menar också att ömsesidigheten präglas av att medarbetare och chef både kan ge och få feedback under medarbetarsamtalet, vilket Lindelöw (2008) betonar som en viktig del. I resultatet framkommer att den feedback som medarbetaren får av chefen är otillräcklig då denna inte är tillräckligt konkret och konstruktiv. Engquist (1994) och Ljungström (2001) menar att det är av stor vikt att feedbacken är just detta. Medarbetarna på Alviva är positivt inställda till hur kommunikationen ser ut i och kring medarbetarsamtalet. Flera av dem menar att de har en ständig kommunikation även utanför medarbetarsamtalet vilket upplevs som positivt.

Nästa kategori i den första matrisen rör mål. När det gäller att själva formulera sina mål har det i resultatet framkommit skilda åsikter kring detta. Det råder samstämmighet kring nyttan av att formulera och sätta sina egna mål dock upplever majoriteten av de tillfrågade att det finns en svårighet i att formulera dessa. Ytterligare något som medarbetarna upplever är att det är svårt att se kopplingen mellan sina egna mål och företagets mål i stort. Detta kopplar vi till vad Mikkelsen (1998) och Ekstedt & Jönsson (2005) säger, där de menar att det är viktigt att chefen bryter ner företagets mål till den enskilda arbetsgruppen. Vidare menar Ekstedt & Jönsson att det är viktigt att medarbetarna får vara delaktiga i denna nedbrytningsprocess för att känna att målen berör den enskilde medarbetaren. Ytterligare en viktig aspekt är att målen ska fungera som en vägvisare för kommande arbetsuppgifter. Medarbetarna upplever att målen inte fungerar som vägvisare eftersom målen inte känns levande i det dagliga arbetet.

Sista kategorin i första matrisen behandlar arbetsmotivation. Här visar resultatet på fyra olika uppfattningar kring om medarbetarsamtalen är motivationshöjande. De flesta anser att medarbetarsamtalen inte påverkar medarbetarnas arbetsmotivation. Det framhålls utöver detta att de tillfrågade upplever att de känner sig mer motiverade till att arbeta genom medarbetarsamtalen då de upplever att de i samtalet blir bekräftade och att det blir ett tillfälle att sitta ner med chefen. Ytterligare faktorer som dessa medarbetare anser påverkar arbetsmotivationen i positiv riktning är möjligheten att ge och få feedback samt att det via medarbetarsamtalen blir tydligare att medarbetaren är en del av helheten och får en känsla av att sträva mot samma målbild som företaget. Alvesson och Kärreman (2007) menar att man i arbetslivet behöver tillgodose tre delar av motivationen för att uppnå arbetsmotivation. Dessa är inre motivationsfaktorer, vilket kan kopplas till att det i resultatet framkommit att ett par medarbetare upplever att de blir sedda och bekräftade i medarbetarsamtalen. Vidare är nästa del enligt författarna den instrumentella delen där kontext och omgivning påverkar, detta kopplar vi till att de medarbetare som upplever en högre arbetsmotivation tack vare medarbetarsamtalen ser sig själv som en del av helheten. Författarna lyfter fram en erkänd talesman inom den instrumentella

delen, Vroom (1964), som menar att motivationens styrka beror på värdet i målet man har samt hur troligt det är att man kan nå målet. Det har i resultatet framkommit att de som upplever medarbetarsamtalen som motiverande anser detta på grund av att samtalen erbjuder en möjlighet att se om man strävar mot samma mål som företaget, att man har samma målbild. Medarbetarna menar att det under medarbetarsamtalet ges tillfälle att både ge och få feedback, vilket de anser är motivationshöjande. Även Hiam (2008) och Köning (2007) lyfter fram att feedback är en motivationshöjande faktor i medarbetarsamtalet. Vidare betonar Köning att feedback är ett sätt att få bekräftelse, vilket den medarbetare som kände sig osäker på om samtalet påverkade dennes motivation påpekade.

7.2 Betydelsefulla faktorer

Nästa del vi nedan kommer att analysera handlar om vilka betydelsefulla faktorer medarbetarna upplever att ett medarbetarsamtal ger. Som i sin tur kan öka förutsättningen för arbetsmotivation.

Den första kategorin rör området kring kommunikation och här lyfter medarbetarna fram vikten av att få en pratstund med chefen. Vi ser här en koppling till det Ljungström (2001) betonar som viktigt i ett medarbetarsamtal, att det sker ett samspel mellan chef och medarbetare. Ömsesidig feedback uppfattas också av medarbetarna som en betydelsefull faktor. Även Engquist (1994) framhåller betydelsen av ömsesidighet i medarbetarsamtalet och flera författare (Engquist 1994, Lindelöw 2005 & Ljungström 2001) talar om att medarbetarsamtalet bör vara ett tillfälle för feedback. En kategori som framkommit som betydelsefull är enligt respondenter att få bekräftelse. Att få bekräftelse menar Köning (2007) är något som verka motiverande.

Det har i resultatet framkommit att medarbetarna anser att en betydelsefull faktor i medarbetarsamtalen är att se en tydlig koppling mellan sina egna mål och företagets mål i stort, vilket inte upplevs finnas idag. Detta kopplar vi till att Ekstedt och Jönsson (2005) menar att det är av vikt att chefen bryter ner företagets övergripande mål till medarbetarna. Engquist (1994) menar vidare att det är av vikt att klargöra målen på alla nivåer inom organisationen för att se hur målen kopplas samman och senare kan utmynna i en utvecklingsplan. Kring utveckling menar medarbetarna på Alviva att medarbetarsamtalen är ett viktigt forum för den personliga utvecklingen. Detta relaterar vi till Lindelöw (2008) som betonar att medarbetarsamtalen är en viktig del av kompetensutvecklingen på ett företag där de fungerar som ett sätt att handskas med de förbättringar och krav som omvärlden ställer.

7.3 Medarbetarnas förbättringsförslag

Vår sista del av analysen, medarbetarnas förbättringsförslag på tillvägagångssättet och genomförandet av medarbetarsamtalen, redovisas med anknytning till vad teorier belyser kring

dessas förslag. Vi har i denna del liksom i resultatredovisningen av densamma valt att redovisa resultat och analys i samma ordning, där samma kategorier används.

Det har framkommit att medarbetarna ser en brist i form och struktur vad gäller datasystemets avsaknad av mjuka frågor och att systemet upplevs som för styrt och statiskt. Detta kopplar vi till att, som vi tidigare nämnt, Ljungström (2001) lyfter fram att det är viktigt att vara flexibel med vad som ska tas upp i medarbetarsamtalet. Nästa del rör rutiner där medarbetarna önskar en bättre förberedelse, vilket vi ser en koppling till merparten av våra teorier, som berör form och struktur, där författarna poängterar vikten av att förbereda sig inför medarbetarsamtalet. I nästa underkategori kring uppföljning har medarbetarna ett antal förbättringsförslag där en längre formell uppföljning önskas och även fler kortare avstämningar. Ytterligare önskar medarbetarna en konkret åtgärdsplan och att en mer noggrann uppföljning görs av medarbetarens prestationer. Vi ser ett samband till ett flertal av våra teorier som tar upp uppföljning där Engquist (1994) och Granberg (2003) menar att uppföljning är en viktig del av medarbetarsamtalet och att man bör göra en utvärdering av medarbetarens prestation under det gångna året. De anser att man bör göra en bedömning kring om medarbetarna nått upp till de uppsatta målen. Angående medarbetarnas önskan om att skapa en åtgärdsplan styrks detta resonemang även av Ljungström (2001) som poängterar vikten av detta.

Nästa kategori i resultatet rör medarbetarnas förbättringsförslag vad gäller återkoppling. Det första förslaget gäller den feedback som fås av chefen där man önskar att denna vore mer konkret och medarbetarna uppfattar att detta skulle kunna ske genom att chefen i större utsträckning har satt sig in i hur de arbetar. Detta kopplar vi till Hiam (2008) som lyfter fram att feedbacken bör vara av ett visst slag, däribland specifik. Även Lindelöw (2008) och Ljungström (2001) betonar betydelsen av konkret feedback. Angående den feedback medarbetarna ger tillbaka till sin chef upplevs det av respondenterna att en möjlighet bör finnas att ge feedback tillbaka till sin chef vilket uppkom även bör bli mer standardiserat. Detta ser vi i relation till att Granberg (2003) och Lindelöw (2003) menar att ett syfte med medarbetarsamtalet är att för medarbetaren kunna ge feedback tillbaka till sin chef.

Vad gäller kategorin mål önskar medarbetarna en större tydlighet i målen för att de hur medarbetarens väg mot företaget ser ut. Som nämnts tidigare är det enligt Ekstedt och Jönsson (2005) samt Engquist (1994) viktigt att målen är tydliga för medarbetaren så att denne kan se en koppling till företaget varför vi här ser ett samband med det vi fått fram i resultatet. De förstnämnda författarna menar även att målen bör vara nedbrutna för att medarbetarna lättare ska kunna ta till sig dem som vi i resultatet kan se att även medarbetarna ser som ett förslag på förbättring när det gäller målsättning i medarbetarsamtalen.

7.5 Sammanfattning

Ur resultat och analys har det framkommit att tillvägagångssättet enligt medarbetarna inte fungerar optimalt. Alviva har ett tydligt syfte med medarbetarsamtalet, det finns en uttalad struktur kring hur dessa bör genomföras och vad de ska leda till. Det har framkommit att medarbetarna önskar en större tydlighet kring såväl så väl syfte som struktur varav vissa menar att den struktur som finns upplevs som för styrd och statisk. Medarbetarna upplever att det finns svårigheter kring målsättning där en stor del ligger i att det för dem är svårt att se en koppling mellan företagets mål och sina egna. Kring motivation har det framkommit att merparten av respondenterna inte ser någon koppling mellan medarbetarsamtalen och en högre arbetsmotivation. De som upplever att ett samband finns mellan medarbetarsamtalen och arbetsmotivation menar att medarbetarsamtalen ger utlopp för en mängd betydelsefulla faktorer som verkar motivationshöjande. Att dessa medarbetare känner sig sedda och bekräftade i samtalen påtalas här som värdefullt.

I analysen ovan har redogjorts för vilka kopplingar vi drar mellan resultatet vi fått fram och rådande teorier inom samma områden. Många av de teorier vi tittat på har haft anknytning till de faktorer medarbetarna ser som betydelsefulla samt de förslag på förbättringar medarbetarna lämnat. Även i de områden där medarbetarna ser brister gällande hur medarbetarsamtalen genomförs ser vi tydliga kopplingar till den litteratur vi granskat. I nästa stycke kommer vi diskutera andra infallsvinklar och vilka slutsatser vi kan dra kring de frågor vi ställt i vårt syfte och vår genomförda fallstudie.

8. Diskussion och slutsats

Vi kommer i detta avsnitt diskutera två delar, dels det resultat vi fått fram och den analys vi gjort och dels hur vår metod fungerat. Avsnittet inkluderar även de slutsatser vi dragit och vilken betydelse de lärdomar vi dragit från detta arbete har för vår framtida yrkesroll som personalvetare.

8.1 Resultatdiskussion

I vårt antagande som formulerades tidigare i uppsatsen trodde vi att det skulle finnas en tydligare direkt koppling mellan medarbetarsamtalen och en ökad arbetsmotivation hos medarbetarna. Resultatet visade dock att denna koppling inte var så stark som vi trodde. Något vi däremot kan se är att finns en indirekt koppling eftersom de teorier som behandlar motivation pekar på en rad faktorer som medarbetarna ser som viktiga och meningsfulla i medarbetarsamtalet. Ett exempel på en sådan är vikten av att kunna ge och få feedback. Vi ser därför en koppling mellan att medarbetarsamtalen lyfter motivationshöjande faktorer som indirekt alltså kan verka motivationshöjande för medarbetarna. I och med att ett flertal av medarbetarna idag inte upplever att dessa faktorer tillgodoses fullt ut i medarbetarsamtalet tror vi att om detta åtgärdas så kan det på sikt bidra till en ökad arbetsmotivation samt att medarbetarna skulle

kunna se en koppling mellan medarbetarsamtalen och motivation. Exempel på områden som av medarbetarna idag inte upplevs som tillgodosedda är att det finns oklarheter kring kopplingen mellan medarbetarnas mål och företagets i stort samt att medarbetarna upplever att den feedback som ges inte är tillräckligt konkret. Vi tror också att en orsak till att flertalet av medarbetarna inte ser någon koppling till motivation kan vara att företagets övergripande mål inte är tillräckligt nedbrutna samt att företaget inte introducerat syftet med medarbetarsamtalet på ett av medarbetarna önskvärt sätt. Detta menar exempelvis Engquist (1994) är en viktig del för att medarbetarna ska känna sig motiverade till att genomföra medarbetarsamtalen.

Något annat vi finner intressant i resultatet är att medarbetare på Alviva anser att en nackdel med datasystemet, PBP, är att detta ursprungligen är skapat för ett tekniskt företag som Volvo. Detta ser vi ytterligare som ett tecken på hur viktigt det är att chefen lyckas med nedbrytningen av de övergripande målen då vi tror att det kan vara en anledning till att medarbetarna har svårt att se PBP:s upplägg som passande för deras verksamhet. Ytterligare åsikter som framkommit gällande strukturen för medarbetarsamtalen är att denna upplevs vara för styrd och statisk av flera medarbetare samt att den upplevda avsaknaden av mjuka frågor. Med stöd av våra teorier som menar att det är av vikt att vara flexibel i strukturen så tror vi att det vore positivt för Alviva att lägga mer fokus de individuellt anpassade frågor som medarbetarna vill ta upp. Vi tror också, liksom medarbetare påpekat, att en noggrann introduktion av datasystemet skulle vara positivt så att medarbetarna inte ska hindras av strukturen utan förstå dess syfte.

När det gäller huruvida vårt resultat stämmer överens med de teorier som finns inom området ser vi att mycket är återkommande i medarbetarnas uppfattningar om vad ett medarbetarsamtal bör innehålla och vilka betydelsefulla faktorer som bör finnas med. Exempel på viktiga faktorer som teorierna belyser är att detta är ett sätt att få bekräftelse, att bli sedd av chefen och att skapa en ömsedig relation mellan medarbetare och chef. Även betydelsen av att få och ge konkret feedback är en betydelsefull faktor som ett flertal teorier belyser. Samtliga av dessa faktorer har uppkommit i samtal med respondenterna.

Som framkommit i bakgrunden så upplever en tredjedel av Alvivas anställda att medarbetarsamtalen inte till fullo är givande. I diskussionen har vi funnit ett antal betydelsefulla faktorer med hjälp av tidigare teorier och empiriresultat som är betydelsefulla för genomförandet av medarbetarsamtal. Vi tror att Alviva genom att ta till sig dessa kan minska andelen missnöjda medarbetare. Vi tror även att om Alviva tar till sig förbättringsförslagen och åtgärdar dem kan det göra att medarbetarna ser medarbetarsamtalen som mer givande. Våra, tillika medarbetarnas, förbättringsförslag kan Alviva med fördel åtgärda i det tilläggsmaterial till PBP-systemet som redovisats i inledningen.

Vi tror att det inom området för medarbetarsamtal finns mycket som ännu inte utforskats och som vore intressant att göra vidare forskning på. Då vårt resultat om huruvida medarbetarsamtalen ger en ökad arbetsmotivation visar att så inte är fallet, anser vi att det vore intressant att forska vidare kring just detta. Det skulle vara spännande att titta på en organisation där medarbetarna upplever att tillvägagångssättet för medarbetarsamtalen fungerar optimalt och ser om det i sin tur ger en ökad arbetsmotivation och hur denna i så fall ter sig. Det tror vi skulle kunna ge möjlighet att få fram ett antal framgångsfaktorer som skulle kunna överföras på Alvivas verksamhet.

8.2 Metoddiskussion

Vi upplever att det fungerat bra att genomföra denna studie. I detta avsnitt kommer vi lyfta fram ett antal faktorer som metodologiskt haft betydelse för vår undersökning. Vi trodde vid studiens början att det skulle finnas ett tydligare direkt samband mellan medarbetarsamtalen och upplevd arbetsmotivation. Som ovan nämnts har detta antagande visat sig felaktigt, då de vi intervjuat inte upplever denna koppling. Vi kan inte uttala oss om resultatet blivit detsamma om vi intervjuat andra medarbetare. Vi upplever att vi under intervjuernas gång fått en öppenhjärtlig och ärlig bild, där medarbetarna lyft fram såväl positiva som negativa sidor av medarbetarsamtalen. Detta kan bero på att vi genomfört intervjuerna på medarbetarnas arbetsplats där vi tror att en trygghet för dem finns.

Något som kan ha påverkat reliabiliteten i vår studie är att vi turats om att intervjua, då vi som olika individer inte ställer frågor på exakt samma sätt och på så vis kan ha olika inverkan på de vi intervjuat. Vi anser dock att vi genom att vi i vår semistrukturerade intervju använt oss av samma frågeformulär till alla respondenter har höjt studiens reliabilitet. Något annat som höjt reliabiliteten och minskat risken för missuppfattningar är genom att vi både antecknat och bandat intervjuerna och även efter genomförande av intervjuerna direkt transkriberat dessa då vi fortfarande har dem aktuella i minnet. Vi har under intervjuerna försökt hålla oss objektiva och inte påverka de intervjuade i någon riktning då de svarat på våra frågor. Utifrån ovanstående faktorer tror vi att vår studie är tillförlitlig, vi tror att om vi eller någon annan genomfört studien igen på Alviva hade man fått fram liknande resultat. Som nämnt ovan i metodstycket kan validiteten i en kvalitativ studie höjas genom att vi låtit vår handledare granska intervjuguiden innan den togs i bruk.

I vår studie har vi undersökt hur medarbetarsamtalen kan vara motivationshöjande ur medarbetarens perspektiv. Vi skulle tycka det var intressant om någon genomförde en liknande studie fast med fokus på chefen och dess ledarskap. Ett potentiellt syfte skulle då kunna vara att undersöka vad medarbetarsamtalen ger chefen och om chefens arbetsmotivation höjs genom att genomföra medarbetarsamtal. Ett steg vidare hade varit att undersöka vad medarbetarsamtalen kan bidra med till en hel verksamhet. Om det finns ett samband mellan medarbetarsam-

tal och arbetsmotivation hade man kunnat undersöka vilka effekter medarbetarsamtalet kan bidra med till organisationen. Vi skulle se dessa studier som komplement till vår genomförda studie. Då vi har studerat strukturerade medarbetarsamtal och dess påverkan på arbetsmotivation, hade det varit intressant att undersöka kopplingen mellan ostrukturerade medarbetarsamtal och arbetsmotivation.

Vi anser denna studie och de resultat som framkommit är relevanta för oss som personalvetare i vår framtida yrkesroll. Vi ser det som viktigt att vi i arbetet som personalvetare stödjer chefen i introducering av medarbetarsamtalen. Vid denna introduktion tror vi det är viktigt att dels tydliggöra syftet med medarbetarsamtalet och dels att det bör finnas en flexibilitet i strukturen kring medarbetarsamtalen för att öka medarbetarnas motivation till att samspela i samtalen. Om vi som personalvetare har kunskaper i betydelsefulla faktorer för genomförandet av medarbetarsamtal kan vi på våra framtida arbetsplatser bidra med värdefull kunskap inom detta område. Denna lärdom kan även spridas så att vi genom medarbetarsamtal kan öka våra medarbetares arbetsmotivation och på så sätt få mer effektiva arbetsplatser med välmående medarbetare.

9. Källförteckning

Alvesson, Mats & Kärreman, Dan (2007) "Processer i organisationer" i (red.) Alvesson, Mats & Svenningsson, Stefan *Organisationer, ledning och processer*. Lund: Studentlitteratur

Burnard, Philip (1991) *A method of analysing interview transcripts in qualitative research* Nurse Education Today. No.11.

Ejvengård, Rolf (2009) *Vetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur

Ekstedt, Else & Jönsson, Greger (2005) *Att leda platta organisationer utan att själv bli till-plattad*. Stockholm: Nordstedts Juridik

Engquist, Anders (1994) *Kommunikation på arbetsplatsen* Stockholm: Rabén Prisma

Granberg, Otto (2003) *PAOU – Personaladministration och organisationsutveckling*. Stockholm: Natur och Kultur

Hiam, Alexander (2006) *Motivera dina medarbetare - inspirera dina medarbetare för bästa möjliga resultat*. Liber

Jakobsen, Liselotte; Nahnfeldt, Cecilia; Nyroos, Lina; Olin-Scheller, Christina & Sandlund, Erica (2010/kommande). "Trivs man inte med det får man nog hitta något annat. Medarbetarsamtalen som arena för att befästa normer kring medarbetarskap". Opublicerat manuskript.

Johannessen, Asbjørn & Tufte, Per Arne (2003) *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*. Malmö: Liber

Köning, Stephanie (2007) *Motivera genom Feedback* Malmö: Liber

Langemar, Pia (2008) *Kvalitativ forskningsmetod i psykologi*. Stockholm: Liber

Lindelöw, Malin (2008) *Kompetensbaserad Personalstrategi*. Stockholm: Natur och Kultur

Lindgren, Maria (2001) *Utvecklingssamtal mellan chefer och medarbetare – undersökning av en samtalstyp i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur

Ljungström, Kerstin (2001) *Om utvecklingssamtal, medarbetarsamtal och andra viktiga samtal*. Uppsala: Uppsala Publishing House AB

Maslow, Abraham (1974) *Motivation and personality*, New York: Harper and row

Merriam, B Sharan (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur

Mikkelsen, Aslaug (1998) *Medarbetarsamtal och lärande i organisationer*. Lund: Studentlitteratur

Runa, Patel & Davidsson, Bo (2003) *Forskningsmetodikens grunder – att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur

Runa, Patel & Davidsson, Bo (1994) *Forskningsmetodikens grunder – att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur

Schou, Pierre (2007) *Medarbetarundersökningar - som verktyg för företagsstyrning och förändring*. Lund: Studentlitteratur

Schou, Pierre (1991) *Arbetsmotivation – en studie av ingenjörer*. Göteborg; Stockholm; Linköping: Institute for management of Innovation and Technology (IMIT)

Silverman, David (2006) *Interpreting qualitative data - methods for analyzing talk, text and interaction*. London: Sage Publication

Thurén, Torsten (2007) *Vetenskapsteori för nybörjare*. Malmö: Liber AB

Trost, Jan (2004) *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur

Vroom, Victor H (1964) *Work and motivation*. New York: John Wiley & Sons Inc

9.1 Information om och från Volvo

Personal Business Plan- a basic framework for people management (2006) Presentationsmaterial om från AB Volvo – Powertrain

Intervju m. HR-representant på Alviva (20100421)

http://alviva.se/Om_Alviva/Foretagsbeskrivning.aspx (20100409)

http://alviva.se/Om_Alviva/Utvecklingsverksamhet.aspx (20100409)

http://alviva.se/Om_Alviva/Affarside.aspx (20100409)

http://alviva.se/Om_Alviva/Verksamhetspolicy.aspx (2010409)

10. Bilagor

10.1 Bilaga 1: Mail till respondenter

Hej!

Vi heter Malin Nilsson och Natalie Schoultz och är två studenter som läser vårt sista och tredje år till Personalvetare vid Göteborgs Universitet. Under våren kommer vi skriva vårt examensarbete inom området medarbetarsamtal i samarbete med Alviva. Vi planerar att titta närmare på genomförandet och rutinerna kring de PBP- samtal (medarbetarsamtal) och vill därför komma i kontakt med 5 personer som kan tänka sig att ställa upp på en intervju kring samtalen.

Vårt syfte är: att undersöka ett företags (Alvivas) rutiner och genomförande av medarbetarsamtal.

Utifrån detta är våra frågeställningar:

- Hur ser metoden ut för genomförandet av medarbetarsamtal?
- Påverkas motivationen av medarbetarsamtalen och i sådana fall hur?
- Hur kan rutiner och genomförande förbättras och bli mer meningsfulla för medarbetare?
- Vilka faktorer är betydelsefulla för genomförande och rutiner kring medarbetarsamtal?

Bakgrunden till att vi kommer genomföra denna studie är att det i den årliga medarbetarundersökningen (VGAS) framkommit att ca en tredjedel av Alviva region väst// anställda i region väst på frågan ”Tycker du att dina planerings-/utvecklingssamtal (PBP) är givande?” svarat antingen ”varken ja eller nej” alternativt ”nej”. Vi vill därför komma i kontakt med 5 personer som vill medverka i en intervju med oss för att få en djupare förståelse kring hur det kommer sig att situationen ser ut som den gör.

Praktisk information:

Intervjuerna kommer att äga rum under veckorna 16 och 17 i Alvivas lokaler och kommer ta max en timme att genomföra. Du som intervjuperson kommer att vara anonym och du har rätt att avbryta om/när du vill utan att uppge orsak. Insamlat material kommer att behandlas helt konfidentiellt och det är endast vi som forskare som kommer ha tillgång till det.

Återkom med svar om du är intresserad av att medverka i undersökningen och om när det passar dig att ses under vecka 16 och 17, senast fredagen den 16/4 till vår mail: medarbetarsamtalpbp@gmail.com .

Med Vänliga Hälsningar

Malin Nilsson & Natalie Schoultz

10.2 Bilaga 2: Intervjuguide

Innan vi påbörjar intervjun introducerar vi oss och vår uppsats, vi låter respondenten ta del av syfte och frågeställningar. Detta för att det ska bli tydligt inom vilket område intervjun kommer hållas.

Respondentens bakgrund: Tid inom företaget, befattning, antal genomförda medarbetarsamtal (PBP), vi ber respondenten berätta lite om sig själv för att etablera en relation och avslappnad stämning.

1. Vad är ditt generella intryck av Alvivas medarbetarsamtal (utvecklings/planeringssamtal)?
2. Hur ser föreberedelserna för medarbetarsamtalen ut?
 - Hur utannonseras samtalen, i god tid?
 - Vem är initiativtagare till medarbetarsamtalet?
 - Vilken är platsen för genomförandet av samtalet?
 - Hur ser tidsramen för samtalet ut?
 - Hur tycker du att det fungerar att själv sätta sina mål?
 - Övrigt?
3. Hur upplever du att förberedelserna fungerar? Eventuell uppföljning av svaret.
4. Hur ser genomförandet av medarbetarsamtalet ut?
 - Går man innan samtalet igenom någon form av dagordning?
 - Finns det möjlighet för dig att ha synpunkter på innehållet?
 - Struktur för hur samtalet ser ut/checklista?
 - Hur ser kopplingen mellan samtalet och din personliga utveckling ut?
 - Hur ser möjligheten att ge feedback ut?
 - Hur upplever du att kommunikationen mellan dig och din chef fungerar?
 - Upplever du att medarbetarsamtalen är meningsfulla för dig och i så fall på vilket sätt?/ Vad skulle kunna ändras?
5. Hur upplever du att genomförandet av samtalet fungerar?
6. Hur ser uppföljningen av medarbetarsamtalet ut?
7. Vad vill du att ett medarbetarsamtal ska leda till?
8. Vad anser du att ett medarbetarsamtal leder till i nuläget?
9. Hur tycker du att medarbetarsamtalet påverkar din arbetsmotivation?
10. Vad är bra/mindre bra med planeringen, genomförandet och uppföljningen av medarbetarsamtalet?
11. Ser du några förbättringsmöjligheter och i så fall vilka?